

DOSEN MUDA



**LAPORAN KEGIATAN**

**HUBUNGAN STRATEGI ORGANISASI DAN STRATEGI  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI: STUDI PADA PERUSAHAAN  
TERBAIK (*TOP COMPANIES*) DI INDONESIA**

Oleh:

**Suharnomo, SE, MSi  
Drs. Fuad Mas'ud MIR**

---

**Dibiayai oleh Proyek Peningkatan Penelitian Pendidikan Tinggi  
Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional,  
Sesuai dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Penelitian Dosen Muda  
Nomor: 028/P4T/DPPM/PDM/III/2003 tanggal 28 Maret 2003**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
NOVEMBER, TAHUN 2003**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

No. Daft: 196/KI/FE/C1.....

Tgl: 11 Maret 2004

**LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN LAPORAN AKHIR  
HASIL PENELITIAN DOSEN MUDA**

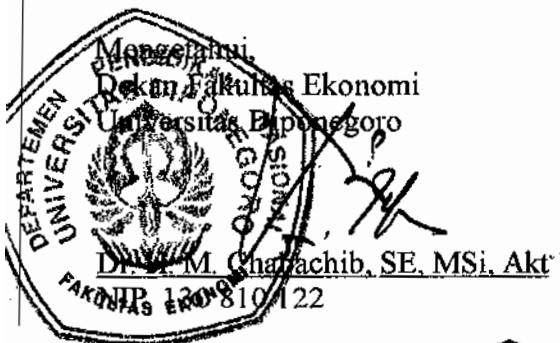
- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. a. Judul Penelitian       | : Hubungan Strategi Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi: Studi pada Perusahaan Terbaik ( <i>Top Companies</i> ) di Indonesia |
| b. Katagori Penelitian       | : Pengembangan Kelembagaan (Katagori Penelitian III)   |
| 2. a. Ketua Peneliti         | : Suharnomo, SE, MSi   |
| b. Jenis Kelamin             | : Laki-laki  |
| c. Golongan Pangkat / NIP    | : III A / 132 205 535  |
| d. Jabatan Fungsional        | : Asisten Ahli   |
| e. Jabatan Struktural        | : -  |
| f. Fakultas/Jurusan          | : Ekonomi/Manajemen  |
| g. Universitas               | : Diponegoro   |
| h. Bidang Ilmu yang diteliti | : Ekonomi  |
| 3. Jumlah Tim Peneliti       | : 2 orang  |
| 4. Lokasi Penelitian         | : Indonesia  |
| 5. Jangka waktu penelitian   | : 8 bulan  |
| 6. Biaya yang dibelanjakan   | : Rp. 5.000.000 (Lima juta rupiah)   |

Semarang, November 2003,

Ketua Peneliti,



Suharnomo, SE, MSi  
NIP. 132 205 535



**HUBUNGAN STRATEGI ORGANISASI DAN STRATEGI MANAJEMEN  
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA ORGANISASI: STUDI  
PADA PERUSAHAAN TERBAIK (TOP COMPANIES) DI INDONESIA\***

Oleh : Suharnomo Fuad Mas'ud\*\*

Tahun 2003,

Jumlah Halaman : 75

Penelitian yang dilakukan oleh Delery dan Doty (1996) menyimpulkan bahwa hubungan antara strategi MSDM dengan kinerja organisasi tidak sederhana tetapi sangat kompleks. Penelitian ini ingin membuktikan pola hubungan strategi MSDM dan kinerja organisasi dengan menempatkan strategi organisasi sebagai faktor *contingent* dalam hubungan kedua variabel tersebut.

Penelitian ini dilakukan terhadap manajer SDM dari 81 perusahaan yang termasuk dalam Top Companies & Big Group In Indonesia Edisi 7 terbitan Kompasindo dengan didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan besar di Indonesia sudah melaksanakan fungsi-fungsi MSDM diantaranya sebagai mitra strategik (Nurhayati, 2001). Strategi MSDM yang digunakan dalam penelitian ini adalah formulasi Bae & Lawler (2000) sedangkan strategi organisasinya adalah strategi generik menurut Porter (1980).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari lima dimensi strategi MSDM hanya satu hipotesis yang didukung (H1) yaitu kesesuaian (*fit*) antara *extensive training* dan strategi diferensiasi berhubungan erat dengan kinerja tinggi ( $r = -0.401$ , signifikan pada  $p = 0.01$ ). Sedangkan pada hipotesis lainnya, H2, H3, H4, dan H5 tidak terdukung, artinya, strategi

- Dibiayai oleh Proyek Peningkatan Penelitian Pendidikan Tinggi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, Sesuai dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Penelitian Dosen Muda Nomor: 028/P4T/DPPM/PDM/III/2003 tanggal 28 Maret 2003
  - Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro
- ii

diferensiasi tidak memoderasi hubungan antara dimensi *empowerment*, *highly staffing staffing*, *performance based pay* dan *broad job design* dengan kinerja.

Dari 5 dimensi strategi MSDM, hanya satu dimensi yang mendukung teori *contingency* seperti terdapat dalam literatur *strategic human resource management* yang menyatakan bahwa hubungan antara strategi MSDM dan kinerja organisasi sangat tergantung pada *contextual factor*, yaitu strategi organisasi. Konsep yang menyatakan bahwa *fit* antara strategi MSDM dengan strategi organisasi akan menghasilkan kinerja unggul (*superior*) (Jackson dan Schuler, 1995) perlu mendapatkan pengkajian lebih lanjut.

**Kata Kunci:** *strategi MSDM, strategi organisasi, kinerja organisasi*

- Dibiayai oleh Proyek Peningkatan Penelitian Pendidikan Tinggi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, Sesuai dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Penelitian Dosen Muda Nomor: 028/P4T/DPPM/PDM/III/2003 tanggal 28 Maret 2003
- Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

# **Hubungan Strategi Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi: Studi pada Perusahaan Terbaik (*Top Companies*) di Indonesia**

Suharnomo dan Fuad Mas'ud

2003, 75 pages

## **Abstract**

The research of Delery and Dotty (1996) concluded that the relationship between HRM strategy and organizational performance were not simple but complicated. The purpose of this research is to reexamine the relationship between HRM strategy and organizational performance by using organizational strategy as a contingent factor in that relationship. Respondents of the research were HRM managers of 81 companies which part of the Top Companies and Big Group in Indonesia, 7<sup>th</sup> Edition published by Compassindo. The big companies were considered to perform their HRM as a strategic partner (Nurhayati, 2001). The concepts of HRM strategy used in this research based on Bae and Lawler formulation (2000) and the organizational strategy based on Porter (1980). The result of this research shows, there is only one hypothesis supported (H1) of five dimensions of HRM strategy, namely fit between extensive training and differentiation strategy is highly correlated to its organizational performance ( $r = -0.401$ , significant of  $p = 0.01$ ). On the other hand, hypothesis H2, H3, H4, and H5 are not supported. It means that differentiation strategy do not moderate the relationship between empowering, staffing, performance based pay, broad design and organizational performance. There is only one of five HRM strategy dimensions which is supporting contingency theory in HRM strategic literature, states that the relationship between HRM strategy and organizational performance is depend on the contextual factor, namely organizational strategy. The concept of fit between HRM strategy and organizational strategy will have a superior performance (Jackson & Sculer, 1995) needs to be explored in the future.

**Key words:** HRM strategy, organizational strategy, organizational performance.

## **PRAKATA**

Alhamdulillah, segala puji hanya bagi Allah SWT atas segala rahman dan rahimNya, sehingga sampai detik ini saya masih diberi kesempatan untuk hidup. Terima kasih atas segala limpahan taufiq yang besar tiada tara, bagi hambaMu ini Yaa... Allah, yang seringkali belum pandai bersyukur. Allahu Akbar, semoga dengan terselesaikannya penelitian ini menjadi berkah dan jalan untuk semakin mengagungkan asma Illahi. Shalawat dan salam untuk Nabi Agung Muhammad SAW. Semoga aku termasuk bagian dari ummat Muhammad.

Tak lupa, saya menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga atas bantuan berbagai pihak, berikut ini:

- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, Proyek Peningkatan Penelitian Pendidikan Tinggi, yang membiayai penelitian ini untuk katagori Dosen Muda
- Lembaga Penelitian Universitas Diponegoro
- Teman-teman di Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro
- Para mahasiswa yang banyak membantu kegiatan ini
- Semoga Allah SWT memberikan kebaikan bagi ikhlas-nya Anda !

Semoga penelitian ini bermanfaat!

Semarang, 8 November 2003

Suharnomo & Fuad Mas'ud

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Perbandingan antara HR Strategic dan Traditional .....	9
Tabel 2. Dimensi-Dimensi Strategi MSDM .....	13
Tabel 3. Perbandingan High dan Low HR Management.....	16
Tabel 4. Hubungan antara Strategi Bisnis dengan Strategi MSDM.....	26
Tabel 5. Pengujian Non Response Bias .....	31
Tabel 6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	36
Tabel 7. Deskripsi Sampel .....	41
Tabel 8. Statistik Deskriptif.....	43
Tabel 9. Analisis Regresi .....	45
Tabel 10. Korelasi Residu terhadap Kinerja .....	47

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Model Penelitian.....	4
Gambar 2. Regresi Strategi MSDM dan Strategi Organisasi.....	37
Gambar 3. Prakiraan hubungan residu dan kinerja .....	38



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Personalia Peneliti .....	65
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian .....	67

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perubahan perspektif terhadap posisi sumber daya manusia yang berkembang dari fungsi administratif (*personnel management*) semata menuju peran yang lebih besar yaitu peran strategik menjadikan fokus penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia juga mengalami perubahan radikal (Delery dan Doty, 1996).

Jika sebelumnya penelitian MSDM lebih banyak dilihat dalam perspektif mikro, maka dekade ini perspektif makro atau *strategic perspective* mulai banyak mendapat perhatian (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1991). *Strategic perspective* yang populer dengan label *Strategic Human Resources Management (SHRM)* memungkinkan para peneliti membuktikan arti penting strategi MSDM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Bae dan Lawler, 2000).

SHRM mendasarkan pada premis, organisasi yang mengadopsi suatu strategi tertentu membutuhkan praktik-praktik MSDM tertentu, dan jika organisasi mengadopsi strategi alternatif, maka organisasi tersebut memerlukan strategi MSDM yang berbeda pula (Dyer, 1984; Jackson dan Schuler, 1995). Berdasarkan asumsi dasar tersebut, maka makin besar kongruensi antara strategi organisasi dengan strategi MSDM, makin superior pula kinerja organisasi yang didapatkan. Pandangan tentang SHRM tersebut mendapat dukungan sesuai hasil penelitian yang dilakukan Schuler dan Jackson (1998) dan Arthur (1992) serta Huselid (1993).

Meskipun penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia dalam konteks makro atau *strategic perspective* tumbuh dengan pesat namun terdapat kritik, yaitu tiadanya dasar teoritik yang solid dalam penelitian di bidang manajemen SDM ini sehingga memunculkan hasil penelitian yang beragam (Dyer, 1995).

Sebagai contoh, beberapa peneliti menemukan adanya hubungan yang kuat dan positif antara strategi MSDM dengan kinerja organisasi sebagaimana hasil penelitian Arthur (1994), Huselid (1995), Delaney dan Huselid (1996), dan Huselid, Jackson dan Schuler (1997) serta Becker,dkk. (2001), sedangkan peneliti yang lain menemukan bahwa hubungan strategi MSDM dan kinerja organisasi tergantung pada *contextual factor* (Balkin dan Gomez-Mejia, 1987; Jackson, 1987) dalam Delery dan Doty (1996).

Penelitian yang dilakukan oleh Delery dan Doty (1996) menyimpulkan bahwa hubungan antara strategi MSDM dengan kinerja organisasi tidak sederhana tetapi sangat kompleks. Argumen bahwa ada pola sederhana dalam hubungan antara strategi MSDM dengan kinerja untuk keseluruhan populasi organisasi, memerlukan pengkajian lebih lanjut.

Oleh karena itu Delery dan Doty (1996) memberikan alternatif yaitu pendekatan *contingency*, dimana strategi MSDM memerlukan kondisi yang sesuai dengan variabel lain dalam organisasi. Di dalam literatur *Strategic Human Resource Management* (SHRM) faktor *contingency* utama adalah strategi organisasi apa yang dipilih oleh organisasi tersebut.

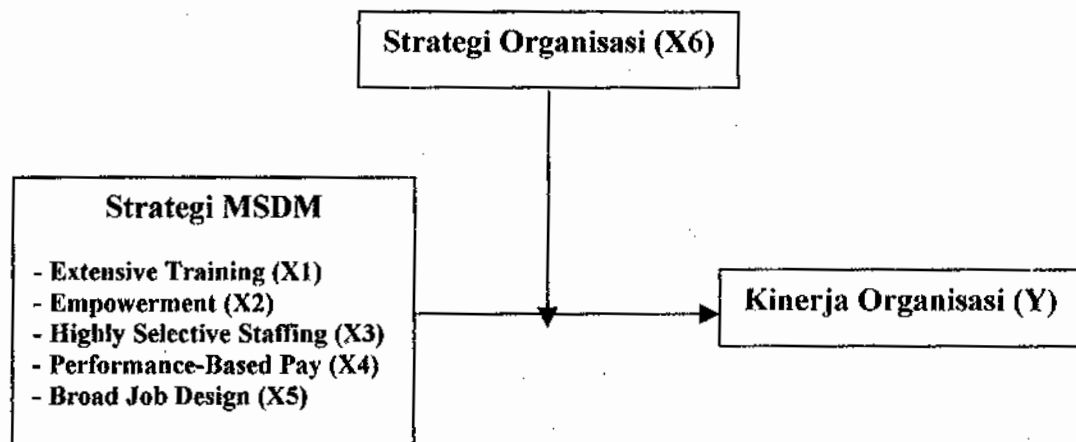
Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan antara strategi MSDM dengan kinerja organisasi mungkin berbeda di dalam situasi yang berbeda. Dengan kata lain, pendekatan ini mencoba secara sistematis mengevaluasi berbagai variabel atau kondisi yang dapat mempengaruhi hubungan antara strategi MSDM dengan kinerja organisasi.

Penelitian Bird dan Beechler (1994) menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan *strategi cost leadership, work best* dengan *high-control, traditional strategies*, sedangkan *diferensiasi, work best* jika *fit* dengan *high-involvement HRM strategies*.

Dengan demikian, hubungan antara strategi MSDM dengan kinerja organisasi bersifat *contingent*, tergantung pada kesesuaian (*fit*) antara strategi MSDM dengan strategi organisasi. Implikasi dari pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) ini adalah terdapatnya pengaruh interaksi (*interaction effect*) antara strategi organisasi dan strategi MSDM terhadap kinerja organisasi (Bae dan Lawler, 2000).

Hubungan antara praktik-praktik MSDM dan kinerja organisasi yang sangat bergantung (*contingent*) pada strategi organisasi yang dipilih, mendapat dukungan kuat dari teori perilaku (*behavioral perspective*). Dalam teori ini, perilaku pekerja sangat dibutuhkan untuk mendukung implementasi strategi. Organisasi dapat menggunakan strategi MSDM untuk meyakinkan bahwa perilaku pekerja konsisten dengan strategi organisasi yang dipilih.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti mencoba menggali lebih jauh hubungan antara strategi MSDM dan kinerja organisasi dengan melakukan pengujian terhadap strategi organisasi yang berfungsi sebagai variabel moderating (Gambar 1).



**Gambar 1. Model Penelitian**

Istilah moderating digunakan dalam pengertian bahwa strategi organisasi mempengaruhi hubungan antara strategi MSDM dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, terdapat interaksi antara strategi organisasi dan strategi MSDM dalam hubungannya dengan kinerja organisasi.

Oleh karena itu berdasarkan uraian di atas peneliti memunculkan permasalahan, benarkan *contextual factor* mempengaruhi hubungan *system* dengan kinerja dimana dalam penelitian ini peneliti ingin menguji, apakah strategi organisasi yang menjadi variabel moderating mempengaruhi hubungan antara strategi MSDM dan kinerja organisasi.

## **B. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perspektif teori kontinjensi (*contingency theory*), peneliti ingin mengetahui sejauh mana strategi organisasi yang dipilih dan berfungsi

sebagai variabel moderating mempengaruhi hubungan antara strategi MSDM dan kinerja organisasi.

### **C. Manfaat Penelitian**

1. Memperkuat penelitian sebelumnya dalam *kerangka Strategic Human Resource Management (SHRM)* yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara Strategi MSDM dengan kinerja organisasi.
2. Memperjelas posisi strategi organisasi sebagai *contextual factor* utama (Delery dan Doty, 1996) dalam hubungan antara strategi MSDM dengan kinerja organisasi.